

**PLAN DE FORMALIZACION Y PROYECCION DEL DEPARTAMENTO DE
TELEMERCADEO DE LA EMPRESA CINTANDINA S.A.**

HELEN Y. HINCAPIE PERDOMO

**Universidad Autónoma de Occidente
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Santiago de Cali
Junio2010**

**PLAN DE FORMALIZACION Y PROYECCION DEL DEPARTAMENTO DE
TELEMERCADERO DE LA EMPRESA CINTANDINA S.A.**

HELEN YESENIA HINCAPIE PERDOMO

**Proyecto para optar el titulo de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**Modalidad
Pasantia Institucional**

**Director
EFRAIN ANTONIO RAMIREZ**

**Universidad Autónoma de Occidente
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Santiago de Cali
Junio 2010**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para Optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

Jorge Edison Loaiza

Jurado

Santiago Roldan

Jurado

Efraín Antonio Ramírez

Director de trabajo de grado

Santiago de Cali, Junio de 2010

A Dios por que ha llenado de bendiciones mi vida permitiéndome realizar y culminar con éxito mi carrera profesional logrando afrontar los inconvenientes presentados en el transcurso de la misma.

Dedico este logro a mis hijos Jacobo, Jerónimo y a mi esposo quienes contribuyeron con su amor y su paciencia sabiendo entender mi ausencia en el hogar a causa de mis responsabilidades como alumna.

Mi esposo Francisco a quien le agradezco por la colaboración, el amor y la comprensión que recibí de su parte y por el cariño con que me reemplazo en actividades del hogar en las cuales yo debería estar a cargo.

A mis padres Esperanza Perdomo y Marino Hincapié quienes han sido mi apoyo y respaldo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, a mí hermana Caren quien me regalo su voz de aliento en momentos donde sentía que no iba a poder culminar con éxito esta etapa.

A toda mi familia compañeros de trabajo y amigos gracias por el apoyo incondicional y por contribuir con un granito de ustedes para poder convertir esta meta en una realidad.

AGRADECIMIENTOS

A todo el equipo de docentes de la universidad quienes me brindaron parte del conocimiento que poseen para aportar al proceso de mi formación tanto personal como profesional, a Cintandina S.A por ser la empresa que me ha formado en ámbito laboral permitiéndome realizar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera en Mercadeo y Negocios Internacionales.

De igual manera a mi director de proyecto Efraín Antonio Ramírez quien me realizo acompañamiento y orientación para el buen desarrollo del proyecto.

Por ultimo un especial agradecimiento al señor Benjamín Harf gerente de la empresa Cintandina S.A empresa en la cual desarrolle el proyecto y quien ha sido un respaldo y apoyo Fundamental durante el transcurso de mis estudios.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCION | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA – PLAN DE FORMALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE TELEMERCADERO | 13 |
| 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.3 SISTEMATIZACION | 14 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 15 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 15 |
| 3. ANTECEDENTES | 16 |
| 3.1 Definición de telemarketing | 16 |
| 3.2 Historia del telemarketing | 17 |
| 3.3 Tipos de telemarketing | 18 |
| 3.4 Futuro del telemarketing | 20 |
| 3.5 El telemarketing en Colombia | 20 |
| 3.6 El telemarketing en Cintandina S.A | 21 |
| | |
| 4. JUSTIFICACION | 23 |
| 5. MARCOS DE REFERENCIA | 24 |
| 5.1 MARCO TEORICO | 24 |
| 5.1.2 Direccionamiento estratégico | 26 |
| 5.1.3 Gerencia de servicio | 28 |
| 5.1.4 El triangulo del servicio | 31 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL | 32 |
| 5.3 MARCO CONTEXTUAL | 34 |
| 5.4 MARCO FILOSOFICO | 34 |

| | |
|-------------------------|----|
| 6. METODOLOGIA | 35 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO | 35 |
| 6.2 DISEÑO METODOLOGICO | 35 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA | 36 |
| 7.1 Misión | 36 |
| 7.2 Visión | 36 |
| 7.3 Política de Calidad | 37 |
| 7.4 Objetivos de Calidad | 37 |
| 7.5 Objetivos estratégicos | 37 |

| | |
|--|----|
| 8. DIAGNOSTICO DE SITUACION INICIAL DE TELEMERCADERO | 40 |
| 9. POLITICA DE TELEMERCADERO PARA CINTANDINA | 46 |
| 9.1 Instructivo de Telemercadeo | 48 |
| 9.2 Filosofía de telemercadeo | 50 |

| | |
|--|----|
| 10. ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO A LOS CLIENTES DE TELEMERCADERO | 51 |
| 10.1 PROYECTO AMPLIACION DE COBERTURA DE TELEMERCADERO PARA EL AÑO 2010 | 53 |
| 10.2 PLANIFICACION DE TELEMERCADERO A TRES (3) AÑOS | 53 |
| 10.2.1 Objetivo general | 53 |
| 10.2.2 Objetivos específicos | 53 |

| | |
|---------------------|----|
| 11. CONCLUSIONES | 56 |
| 12. RECOMENDACIONES | 57 |
| 13. BIBLIOGRAFIA | 58 |
| ANEXOS | 59 |

LISTA DE CUADROS

Pág.

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Análisis dofa de la gestión de telemercadeo | 41 |
| Cuadro2. Infraestructura organizacional del Dpto. telemercadeo en empresas del comparativo | 43 |
| Cuadro 3. Metodología de trabajo por el Dpto. de telemercadeo en empresas del comparativo | 44 |
| Cuadro 4. Actividades realizadas por los Dpto. de telemercadeo en las empresas del comparativo | 44 |
| Cuadro 5. Herramientas utilizadas por los Dpto. de telemercadeo en las empresas del comparativo | 44 |
| Cuadro 6. Plan de compensación utilizado por los Dpto. de telemercadeo en las empresas del comparativo | 45 |
| Cuadro 7. Proyección de telemercadeo al año 2012. | 54 |
| Cuadro 8. Cumplimiento de la proyección de telemercadeo al año 2010. | 54 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Organigrama de la compañía | 38 |
| Figura 2. Mapa de Procesos de la compañía | 39 |
| Figura 3. Grafico de análisis dofa de la gestión de telemercadeo en Cintandina | 42 |
| Figura 4. Organigrama de telemercadeo | 47 |
| Figura 5. grafico proyección de ventas y Numero de clientes al año 2012 | 54 |
| Figura 6. Cumplimiento de presupuesto de telemercadeo año 2010 | 54 |
| Figura 7. Imagenes de câmbios realizados | 55 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág |
|--|------------|
| Anexo 1. Matriz de correlación de procesos de la compañía | 54 |
| Anexo 2. Guión de llamadas salientes de investigación de consumo | 57 |
| Anexo 3. Formato de registro de llamadas de investigación | 59 |
| Anexo 4. Formato de registro de llamadas de mantenimiento a clientes actuales del departamento | 60 |
| Anexo 5. Formato de registro de precios de la competencia | 61 |
| Anexo 6. Portafolio de productos de Cintandina | 62 |

RESUMEN

Telemarketing es para la empresa Cintandina S.A una metodología de trabajo aplicada por un grupo de personas vinculadas al área comercial mediante el cual se logra realizar negociaciones en territorios que no son cubiertos con oficinas ni personal vinculado a la organización (Representantes comerciales externos). a pesar de obtener buenos resultados el trabajo de estas personas no se encuentra formalizado ni se tenía una política clara de atención a clientes telefónicos. Por lo anterior la empresa detecta una oportunidad de mejora en realizar la formalización y proyección del trabajo desarrollado.

Teniendo telemarketing como un subproceso formal del proceso de comercialización que es el encargado de realizar el seguimiento y control a los objetivos planteados para el área comercial se logra que la compañía plantee y ejecute acciones que contribuyan con la proyección del subproceso lo cual se vera retribuido con mayores y mejores resultados de los objetivos del área como lo son: Crecimiento en facturación, Mayor numero de clientes nuevos, mayor cubrimiento de territorios nacionales e internacionales, además de lograr un efecto positivo en términos de motivación al personal que esta desarrollando la tarea de telemarketing, dado que al evidenciar que la compañía esta formalizando su trabajo sentirá que su aporte es muy significativo para el buen funcionamiento de la organización lo cual eleva el sentido de pertenencia con la misma.

Para lograr el objetivo general del proyecto “Determinar y ejecutar estrategias que contribuyan a la formalización del departamento de telemarketing y a la proyección del mismo mediante un crecimiento significativo, que represente beneficio en los resultados comerciales de la compañía”, se toma como punto de partida el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, al terminar el desarrolló del proyecto Telemarketing para Cintandina S.A será un subproceso formal que tendrá unas políticas y instructivos específicos que contribuirán al éxito de la labor desarrollada por su grupo de trabajo.

INTRODUCCION

Con este proyecto de investigación se pretende desarrollar un plan comercial que permita formalizar y proyectar el departamento de telemarketing de la empresa Cintandina S.A, creando y ejecutando estrategias aplicables para obtener un mayor resultado en términos de ventas, y organización para el departamento “sub. proceso”. Lo cual se reflejara como beneficio tangible para la compañía a partir del crecimiento en facturación del mismo y de los diversos aportes al cumplimiento de los objetivos comerciales.

Como resultado de este proyecto investigativo la compañía obtendrá la formalización del sub. Proceso con la respectiva documentación “Instructivos, Políticas, Procedimientos” aplicables para la optima realización del trabajo por parte del equipo.

TITULO

Plan de formalización y proyección del departamento de telemarketing de la empresa CINTANDINA S.A

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA – PLAN DE FORMALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE TELEMERCADERO EN LA EMPRESA CINTANDINA S.A.

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la empresa Cintandina S.A se desarrolla un trabajo de telemercadeo el cual no esta legalizado ni definido bajo parámetros claros, sin embargo la empresa detecto una oportunidad de mejora teniendo en cuenta los buenos resultados que ha presentado como metodología de trabajo, por lo cual requiere formalizar el departamento (sub. proceso) y ejecutar estrategias que conlleven al crecimiento del mismo.

Cintandina S.A es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de cintas y productos autoadhesivos para diversas aplicaciones, además de realizar desarrollos constantes en busca de satisfacer necesidades específicas de sus clientes, y por su naturaleza de ser una empresa que posee un amplio portafolio de productos tangibles debe desarrollar una metodología que le permita llegar fácilmente a todo tipo de consumidor inclusive en territorios en los cuales no tenga representación alguna.

Esta organización lleva 30 años en el mercado, trabaja bajo un proceso de mejoramiento continuo, posee la certificación ISO 9001 Vs 2000 logrando posicionarse en las principales ciudades del país donde cuenta con oficinas.

La compañía tiene su sede principal en la ciudad de Cali donde se encuentra la planta de producción, oficinas administrativas, la fuerza de ventas esta conformada por oficinas comerciales en las ciudades Cali, Medellín, Bogota, Barranquilla. Representantes comerciales asignados para las ciudades de Ibagué y Viejo Caldas

Además de lo anterior en la oficina de Cali existe un departamento de exportaciones que se encarga de Coordinar la gestión realizada por los distribuidores autorizados que se encuentran en Costa Rica y Ecuador.

A continuación, y como resultado de un proceso preliminar de observación, se describirá la situación actual de telemercadeo en la organización

- Telemercadeo es manejado como una metodología o vendedor más que cuenta con una base de datos de 450 clientes activos que están ubicados en diferentes regiones del país.
- Hay un grupo de trabajo conformado por tres personas, una (1) persona se encarga de realizar la programación de llamadas a clientes actuales y a prospectos para investigación, las otras dos (2) se dedican a realizar contactos telefónicos con clientes actuales y potenciales.

- Las personas encargadas de realizar la gestión de venta telefónica carecen de herramientas que les aporten para el buen desarrollo de la actividad. Ejemplos: la pagina Web no esta actualizada, no poseen un portafolio virtual para facilitar el proceso de identificación de producto con los clientes en línea, no poseen un inventario asignado de muestras sin valor comercial.
- No existe claridad dentro de las políticas de la compañía acerca de ciertas zonas que deben ser atendidas exclusivamente por telemarketing.
- No existe acatamiento por parte de la fuerza de ventas externa referente a los clientes que deben ser atendidos por telemarketing.
- Falta apoyo por parte de la gerencia comercial para telemarketing a pesar de ser la zona que mas crecimiento ha presentado en los últimos 3 años.

Por lo tanto, se hace necesario analizar con detenimiento cada uno de estos problemas y detectar las causas que lo generan; logrando así convertirlas en oportunidades de mejora y en estrategias formuladas que permitan legalizar la gestión de telemarketing así como también plantear y ejecutar estrategias que contribuyan al mejoramiento y crecimiento del mismo.

1.1. FORMULACION

¿Cuáles son los parámetros y estrategias que se deben implementar para que la gestión de telemarketing sea enmarcada de una manera formal, definiéndolo como un departamento o sub. proceso organizado y con mayor proyección en la empresa Cintandina s.a?

1.2. SISTEMATIZACION

¿Cómo se puede establecer cual es el alcance de telemarketing en lo referente a las zonas y el tipo de clientes que debe atender?

¿Cuál es el mecanismo de medición (Encuesta) que se debe implementar para lograr recopilar información acerca de la percepción de los clientes actuales sobre la atención que ofrece telemarketing?

¿Cómo se puede proyectar la gestión de telemarketing para obtener mejoras en los resultados?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formalizar la gestión de telemarketing mediante la documentación necesaria para legalizarlo dentro de la compañía como un subproceso en el cual se desarrollen estrategias que contribuyan al crecimiento y la proyección del mismo.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de telemarketing que permita establecer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- Crear una política que defina a telemarketing como un departamento o sub. Proceso específico con criterios bien definidos para la atención de clientes a nivel nacional.
- Formular estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio ofrecido a los clientes de telemarketing.
- Realizar la planificación y proyección de telemarketing como unidad de negocio, estableciendo metas principales definidas en crecimiento de No de clientes, en \$ facturados y en zonas atendidas.

3. ANTECEDENTES

El telemarketing en Colombia. ¿Cómo compran los habitantes de sectores industriales y comerciales del país?

Los empresarios que usan estrategias selectivas para establecer enlaces con su mercado meta, necesitan tácticas que localicen esos segmentos de consumidores. En los últimos años, los avances en la tecnología de la comunicación han dado lugar a varios medios electrónicos nuevos y se pueden usar para alcanzar mercados meta altamente delimitados. Uno de esos medios es la Telemarketing o Telemarketing.

Telemarketing es una Técnica de atención y ventas que muchas organizaciones están utilizando para de esta manera afrontar las barreras (Tiempo, Geografía, costos, etc.) Que se presentan ante una compañía para impedir realizar cierres o negociaciones de beneficio para la organización.

Mediante una adecuada planificación y ejecución de un departamento de telemarketing una compañía puede cubrir de manera exitosa aquellas negociaciones que se ven afectadas por cualquiera de las barreras mencionadas. Es por esta razón que en este trabajo de investigación se profundizará en la identificación de estrategias que le permitan a la empresa Cintandina S.A proyectar el trabajo de telemarketing como un departamento organizado que realiza un aporte significativo a diferentes objetivos comerciales como lo son; las ventas de la compañía, la consecución de clientes nuevos, la introducción del producto en zonas que no están siendo cubiertas por oficinas ni representantes comerciales.

3.1 DEFINICION DE TELEMARCADEO

El Telemarketing (marketing por teléfono) se ha convertido en el instrumento principal de la marketing directa. Se puede definir como una herramienta de ayuda a la comercialización que pretende facilitar la comunicación y el servicio a clientes y prospectos, mediante la interacción del uso sistematizado del teléfono, complementándose con los demás esfuerzos de venta.

Este sistema se diferencia de los demás medios publicitarios, principalmente porque provee un instantáneo contacto vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor.

El Telemarketing es usado en el más variado rango de funciones que se puedan imaginar. Desde los programas más simples hasta los más sofisticados.

Entre los usos se encuentran:

- Prospectación de clientes: Evaluar anticipadamente al sujeto y conocer sus deseos.
- Generación de citas: Ahorrar tiempo y recursos monetarios en traslados y salas de espera para llegar a un acuerdo.

- Penetración en mercados remotos: Sondear a nivel nacional o regional sin moverse de la oficina.
- Dar servicios a cuentas: Conocer las opiniones y el estado de los clientes.
- Comercialización de bienes y servicios: Venta directa.
- Promoción y confirmación de eventos: Difusión inicial y seguimiento operativo.
- Llenado de cuestionarios: Investigación de exploración, descripción y actualización de bases de datos anteriores.
- Toma de pedidos, opiniones, sugerencias y quejas: Operación de ventas.
- Dar seguimiento a ventas y transacciones: Servicio de post-venta.
- Investigación de mercados: Auxiliar en la recolección de datos o actualización de investigaciones anteriores.
- Como apoyo a otros medios (correo, T.V., prensa, radio, catálogos, etc.).

Esta táctica permite alcanzar de 50 a 70 prospectos o clientes en un día, a un costo sustancialmente menor. Facilita llegar a los prospectos de una forma más eficiente y una vez que se determina su necesidad del producto y sus capacidad de compra. También ayuda abriendo mercados lejanos y a dar un mantenimiento constante a los clientes.

3.2 HISTORIA DE TELEMERCADERO

La Tele mercadotecnia inició a fines de la década de los sesentas con la introducción del servicio telefónico en áreas amplias. Como herramienta de venta se formalizó en la década de los ochenta en Norteamérica y apareció en Europa cinco años más tarde.

En 1983, en EE.UU. se gastaron más de 13 mil 600 millones de dólares en llamadas telefónicas para ayudar a vender productos y servicios. Según el mercadólogo Stan Rapp, el volumen de negocio de telé venta en Estados Unidos de Norteamérica llegó a 2000 millones de dólares en 1993.

En Europa la historia es diferente, la primera agencia de Gran Bretaña se fundó a finales de los años 70's y para la década siguiente se generó un crecimiento explosivo tanto en el número de las agencias como en el volumen del negocio que las compañías realizaron empleando mercadeo telefónico.

Sin embargo no todos los países de Europa Occidental han experimentado el mismo crecimiento, por ejemplo: mientras que Alemania está a la cabeza en la cantidad de agencias de mercadeo por teléfono seguida por Francia y Gran Bretaña, en términos de ingresos totales se cree que Alemania ocupa el cuarto lugar. Lo anterior se atribuye a que en dicho país la legislación prohíbe el uso de la llamada en "frío".

Las diferencias entre una nación y otra radica en la manera como se usa el teléfono tanto en los aspectos culturales como comerciales, por ejemplo, en los negocios de los países Escandinavos se da prioridad a todas las formas de telecomunicación, la razón es la helada temporada de invierno que dificulta el desplazamiento y limita las reuniones cara a cara.

Gran parte de este éxito se atribuye a las agencias de mercadeo por teléfono pues han estado a la vanguardia del desarrollo del medio y de su uso profesional hasta llevarlo al actual refinamiento de la industria del "Telemarketing" apoyando el desarrollo de la cultura empresarial.

Durante la década de los noventa se prevé un crecimiento de este tipo de actividad, los complejos sistemas de compra asistida por computadoras y televisiones, ofrecen al consumidor un canal de comunicación en dos direcciones entre el hogar y la tienda.

Probablemente en este momento alguien está vendiendo o promoviendo productos y servicios por teléfono. Algunos lo hacen de una forma individual y espontánea, pero la gran mayoría ya lo hace de una manera sistematizada, ante la avalancha informativa de nuestros días, esa posibilidad de hablar directamente con el cliente como lo hacían antiguamente los vendedores de puerta a puerta -se dibuja como uno de los modos más acertados de lograr resultados efectivos. Así pues, el telemercadeo gracias a las bases de datos, al conocimiento profundo de cada uno de los consumidores y al avance tecnológico- se anota como una de las formas publicitarias más llamativas del futuro.

El Telemercadeo es aceptado como una forma válida de hacer negocios. Un buen número de compañías lo utilizan porque produce un porcentaje de respuesta mucho mayor que el de cualquier otro sistema de mercadeo directo. El teléfono se ha convertido en un medio publicitario increíble, quizás porque es el único que tiene voz y también oídos.

Por teléfono es más fácil convencer a alguien de que acepte dos ofertas diferentes; el texto escrito o las palabras orales de la Televisión pueden confundir a los clientes. En otras palabras, por teléfono el mensaje se puede repetir y clarificar cuantas veces sea necesario.

De esta manera la respuesta es inmediata: en cuestión de segundos se sabe, a ciencia cierta, si se cuenta o no con un cliente más.

La gran desventaja del telemercadeo es que no es un medio visual, por lo cual la oferta puede perder fuerza: los consumidores no podrán ver, sentir, oler o tocar el producto en el momento de la comunicación, con simple uso del telemercadeo para esto se están aplicando estrategias conjuntas.

3.3 TIPOS DE TELEMERCADEO

De acuerdo con el origen de las llamadas se distinguen dos tipos: IN BOUND para las llamadas de entrada en éste se atienden las llamadas que los clientes hacen a la empresa o a la agencia, se toman pedidos para clientes regulares o primeras ventas, se da información para el proceso anterior a la venta, se proporciona atención de post-venta, se toman quejas y aclaraciones, se generan citas y se puede ofrecer un servicio de "HOT LINE" (liberación de números telefónicos para eventos especiales).

El OUT BOUND o las llamadas hacia afuera se aplican para venta de productos o servicios "EN FRIO" (llamadas que se hacen desde la compañía o agencia para

contactar con el cliente y cuando éste no desea o espera el producto), se puede atender a los clientes de post-venta, se pueden hacer prospectaciones, generar citas y ejecutar estudios de mercado, así pues se puede dar seguimiento a las operaciones, se puede confirmar y actualizar la base de datos y se facilita la recolección de fondos en el mercadeo social.

Existen algunas características para el desarrollo de programas de telemercadeo "IN BOUND" y "OUT BOUND".

IN BOUND (llamadas de entrada). Esta práctica requiere de mayor inversión inicial en equipamiento, necesita de un detonador externo como un medio publicitario, la recomendación o la costumbre, la instalación debe constar de un número apropiado de líneas y necesita apoyo tecnológico de computadora y paquetería.

Los programas OUT BOUND no requieren de gran inversión inicial pero es indispensable el manejo de una base de datos, se pueden planear los recursos y existe control sobre el número de llamadas, sin embargo se requiere de más experiencia y conocimiento de ventas.

Estos programas pueden ser ejecutados en la empresa (IN HOUSE) o bien contratando una agencia especializada. A continuación se relatan las características de estas maneras de ejecución.

Cuando se hace en la empresa (IN HOUSE) hay más conocimiento del producto por parte del vendedor, se tiene control en la operación y se puede usar la flexibilidad de hacer varias campañas, la información no sale de la compañía y hay más control con respecto a las llamadas posteriores, se pueden determinar las causas de éxito o fracaso, la empresa obtiene un proceso de aprendizaje y se pueden hacer pruebas pilotos con clientes, no obstante, la inversión inicial es media o alta y la mayoría de los gastos son fijos, para iniciar programas IN HOUSE se requiere de más tiempo para la planeación y para el montaje de la infraestructura, además puede haber poca disponibilidad de líneas telefónicas adicionales en la zona.

Al contratar una agencia, la inversión inicial es baja y las operaciones se inician casi inmediatamente, además las agencias cuentan con servicios adicionales como son la creación y actualización de una base de datos, reportes semanales, etcétera.

Sin embargo, hay un gran porcentaje de gastos variables, poco control de la operación, no existe lealtad del vendedor hacia la marca o producto, no se genera un proceso interno de aprendizaje al final de la campaña y es difícil determinar los factores de éxito o fracaso.

El telemercadeo lo usan las compañías productoras y comercializadoras de bienes de consumo e industriales, de servicios, grandes y pequeñas, entidades gubernamentales para encuestas de opinión de los gobernantes, algunos partidos políticos e inclusive organizaciones orientadas al beneficio social.

(*)Arturo Sánchez Martínez
Profesor del Departamento de Administración de la UAM-A.

3.4 EL FUTURO DE LA TELEMERCADOTECNIA

De acuerdo a las tendencias marcadas por Rapp, existe una dependencia del éxito de las telé ventas con el desarrollo y aprovechamiento de nuevas tecnologías como lo son la televisión interactiva, Internet, etc.

En el último trimestre de 1994 en la ciudad de Orlando Florida se probó un sistema conectado a la televisión donde los espectadores tienen 500 canales de anunciantes del mismo número de rubros comerciales y con la posibilidad de imprimir la información que desee, esta idea avalada por la Corporación Time Warner todavía no esta totalmente afinada, pues no se ha decidido cuanto costará el producto.

3.5 EL TELEMERCADEO EN COLOMBIA.

Una llamada puede ser la diferencia entre cumplir la meta en ventas o quedarse en el asfalto. El telemercadeo ha ganado cada vez más adeptos en Colombia y el mundo, con centrales que incluso operan desde el país y atienden mercados latinos en Estados Unidos, Centro y Sur América. Este auge no es gratuito. Bajo costo, amplia cobertura, contacto directo y la posibilidad de persuadir al cliente son los factores que han llevado a la asignación de presupuestos cada vez más generosos para las estrategias basadas en telemercadeo.

Así lo confirma Patricia Alzate, gerente de Teleacción, una empresa dedicada a la capacitación y consultoría de call centers. De acuerdo con estadísticas de esta empresa, mientras que un vendedor de maletín puede hacer seis o siete visitas diarias como máximo, el operador telefónico puede obtener siete u ocho contactos por hora, lo que se traduce en 48 posibles clientes en las mismas seis horas que utiliza el vendedor tradicional.

Por otro lado, el contacto telefónico no tiene fronteras, con el telemercadeo es posible llegar a lugares que por su lejanía o dificultades de acceso serían muy difíciles de contactar. O incluso en un País como Colombia con algunos problemas de seguridad en ciertas zonas el telemercadeo ofrece una oportunidad de negociar a nivel nacional o internacional.

Por eso no resulta extraño que jóvenes colombianos vendan servicios financieros, como tarjetas de crédito, a mexicanos, chilenos y salvadoreños que viven en los Estados Unidos o España.

Como ejemplo, en materia de costo, los datos de Teleacción indican que mientras un contacto personal puede valer 6.500 pesos, el telefónico alcanza los 1.200 pesos y si se utiliza Internet puede llegar a los 300 pesos. Esto explica el impulso que el sector financiero le está dando a la banca telefónica y electrónica, así como la tendencia a la venta telefónica de tarjetas de crédito.

Pero el telemercadeo en frío puede resultar poco efectivo. Los expertos recomiendan combinar esta estrategia con otras como el correo directo, físico y electrónico, que permite incrementar la respuesta hasta en un 10%. Para la venta

directa lo más aconsejable es incluir dentro de la campaña presupuesto para una estrategia publicitaria que apoye la campaña telefónica.

¿Les va mejor a unos productos que a otros con este tipo de estrategia? Es probable que a los bienes de consumo masivo les resulte más efectiva, sin embargo, una buena estrategia puede impulsar cualquier tipo de producto o servicio.

Como en cualquier estrategia de mercadeo es claro tener en cuenta las fases de la campaña:

- Definición del público objetivo: no llegar al contacto adecuado es lo mismo que botar la llamada a la basura.
- Planeación: establecer fechas de inicio, cierre, responsables, metas, ofertas e incentivos.
- Estructura de la comunicación: en este caso los guiones con las posibles respuestas para los clientes y la oferta de valor que deben entregar los tele operadores.
- Selección del personal: de acuerdo con el cliente objetivo y el nivel de especialización del producto es necesario hacer una buena selección de personal, porque ellos son vendedores de voz.
- Capacitación del equipo: según las estadísticas, un buen entrenamiento toma entre seis y ocho días y debe contemplar todas las características técnicas del bien o servicio, ventajas, manejo de objeciones y tácticas de persuasión.
- Fase piloto: es la primera parte de la operación y permite evaluar los términos de la comunicación, falencias y aciertos de la campaña para tomar decisiones que permitan realinear la campaña.
- Seguimiento y monitoreo: es esencial, para garantizar el éxito, evaluar diariamente el número de contactos realizados y la efectividad de los mismo, así como revisar la calidad de la información que se está almacenando en las bases de datos.

Pero la venta telefónica no asegura resultados por si misma. Gonzalo Zuluaga, psicólogo y conferencista de la firma Soluciones Competitivas, sostiene que los programas de telemarketing frecuentemente fracasan debido a la falta de soporte administrativo y técnico, una escasa planeación y la falta de ingenio para ofrecer los productos como la mejor opción para el cliente o el funcionamiento de su empresa.(*)

(*)Artículo, Misión Pyme la venta en una llamada.
www.minionpyme.com/cms/content/viw/83/60/

3.6 TELEMERCADERO EN CINTANDINA S.A

En la empresa Cintandina S.A se viene desarrollando un trabajo de telemarketing el cual no esta legalizado ni definido bajo parámetros claros, desde hace aproximadamente 9 años.

Este proyecto se fundamento como respuesta a la estrategia de ampliación de cobertura de la empresa Cintandina S.A , dado que mediante el departamento de telemarketing se pretende lograr mayor cubrimiento en zonas donde la compañía no tiene presencia comercial alguna.

Inicialmente las directivas de la compañía deciden incluir en cada regional (Bogota, Medellín, Cali) una persona para que esta se encargue de realizar una labor telefónica que tenia como objetivo principal anticiparse a las necesidades de los clientes y de esta manera disminuir las urgencias.

Teniendo en cuenta que en las ciudades de Bogota y Medellín el objetivo se perdió por completo puesto que la persona contratada para la gestión telefónica se transformaba en un secretario de la regional las directivas deciden eliminar la iniciativa en estas ciudades y conservar únicamente la persona contratada en Cali dado que en esta ciudad el objetivo se cumplió, se logro disminuir las urgencias por medio de una planificación adecuada de ventas la cual partía de la llamada a los jefes de compras de las empresas atendidas en esta ciudad.

Al transcurrir del tiempo (2 años después) las directivas de la empresa comienzan a ver en el contacto telefónico una oportunidad para la consecución de clientes nuevos, de esta manera le dan vía libre a la persona que ejecutaba la labor telefónica en la ciudad de Cali para que esta comience a obtener bases de datos y realice sin mayor organización llamadas aleatorias para ofrecer el producto de la compañía. Dado que este nuevo enfoque dio buenos resultados ya que se lograron concretar ventas y crear clientes nuevos se ampliaron los objetivos y de esta manera se comenzó a facturar independientemente, además de dar soporte a los clientes de los representantes comerciales.

La compañía trabajo con la metodología anterior 2 años mas en los cuales la persona que realizaba el contacto tenia como cargo servicio al cliente, gracias a los buenos resultados las directivas de la empresa deciden vincular una persona mas para que ejecute la misma labor y de esta manera comienza a estructurarse de alguna forma lo que hoy en día es el departamento de telemarketing el cual esta conformado por 4 personas (tres teleoperadores y 1 coordinador). Inicialmente la gestión telefónica se desarrollaba únicamente en el departamento del valle hasta llegar a como se trabaja hoy en día (sin barreras geográficas a nivel nacional)

4. JUSTIFICACION

Para la empresa Cintandina S.A este trabajo de investigación se hace de interés teniendo en cuenta que el mismo se realiza con el propósito de organizar e identificar las estrategias aplicables para la formalización y proyección del departamento o sub. proceso de tele mercadeo dentro de la empresa, teniendo en cuenta que en este momento al interior de la organización se están desarrollando actividades de telemarketing que no están formalizadas y además no se tienen definidas unas políticas claras que contribuyan a su buen funcionamiento, a pesar de que el trabajo desarrollado en este momento no es el mas organizado la zona de telemarketing es una de las zonas que mayor crecimiento ha presentado en los últimos dos (2) años. Esta es la razón por la cual las directivas de la compañía evidenciaron una oportunidad de mejora en la formalización del departamento o sub. proceso y en la proyección del mismo para alcanzar unas metas y objetivos claros los cuales se verán reflejados directamente en los indicadores del proceso comercial, Telemarketing fue escogido como un factor relevante para contribuir al fortalecimiento del departamento comercial, debido a que en esta área aún hay mucho por explorar y que está es una de las modalidades de venta que se están imponiendo en situaciones como las que se presentan en todos los países en los cuales múltiples barreras cada día dificultan mas la venta.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera para dar solución a la problemática presentada dentro de la organización, además de tener un alcance amplio dado que esta investigación podrá servir como marco referencial a empresas que presenten situaciones similares a las que acá se plantean.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

El Telemercadeo ha llegado a ser un método de venta y atención muy popular en Múltiples organizaciones del mundo, este es un instrumento útil y cómodo que utilizan hoy por hoy directa o indirectamente todas las empresas para basar su estrategia o filosofía en la optimización de tiempos muertos y traspasar barreras específicas, con el objetivo buscar la excelencia total del servicio, El **telemercadeo** ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años, debido a que aprovecha las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo empresarial.

Algunos autores definen el Telemercadeo como uno de los instrumentos de la mercadotecnia directa que ayuda a las organizaciones a ser mas competitivos en el mercado.¹

Según los reconocidos autores Stanton, Etzel y Walker, el telemarketing (telemercadeo) es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va directamente al cliente.

Dentro de las múltiples ventajas que ofrece telemercadeo las más destacadas son;

- **Puntería:** Va directo al blanco, es decir al cliente mismo o a las personas que toman decisiones de compra.
- **Reducción de costos:** El telemercadeo es más barato y controlable que un grupo de vendedores porque evita gastos de transporte, comisiones y otros.
- **Personalización:** Cuando se tiene una base de datos de usuarios grande, (incluidas las preferencias), se posee la oportunidad de personalizar los servicios a cada cliente, con la finalidad de dar respuestas oportunas y fiables, aumentando la productividad y la eficiencia de la misma organización.
- **Rapidez:** Cuando se concreta una orden de compra o servicio, la persona que atiende la llamada (o la comunicación), tiene la oportunidad de comunicarse directamente con las partes de producción o logística, aumentando la capacidad de reacción de la empresa.
- **Competitividad:** El telemercadeo es una herramienta competitiva muy efectiva porque permite atender a cada cliente como un individuo no generalizando sectores sino personalizando usuarios.

[1]: Del libro: Fundamentos de Marketing, de Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Pág. 601-602

- **Interactividad:** Existe la posibilidad de obtener una retroalimentación de parte del cliente; lo cual, puede "almacenarse" en una base de datos con los comentarios, observaciones y preguntas más frecuentes.
- **Medición:** Las actividades de telemercadeo pueden medirse fácilmente; por ejemplo, mediante la contabilización de las llamadas hechas por hora, los contactos logrados con tomadores de decisiones, las respuestas positivas o negativas y sus razones, las ventas, etc. El análisis de esta información en su conjunto puede utilizarse para estimar el grado de efectividad de una estrategia e identificar el por qué sí funciona o no².

[2]: Del sitio Web: Perteneciente al Instituto Mexicano de Telemarketing
<http://www.imt.com.mx/recontact/19/conceptos.php>

5.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:

Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.

Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

- Planificación estratégica:

Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.

Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

- Implementación estratégica:

Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer, Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización,

pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.(*).

(*)<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

5.1.3 GERENCIA DEL SERVICIO

La competitividad de las PYMES, depende en gran medida de las políticas de servicio que se adopten, en el documento en este artículo se hace referencia a los elementos más importantes en la gerencia del servicio.

Hace ya algunos años se viene hablando de la importancia para las PYMES de adoptar modelos de calidad que sirvan de base para construir organizaciones guiadas hacia la productividad y la calidad total, en la actualidad adicional a este enfoque se ha observado que si se quiere asegurar la permanencia en los mercados y desempeñar un rol altamente competitivo la Gerencia del Servicio juega un papel muy importante.

Si bien es cierto que en los últimos años la implementación de sistemas de gestión de la calidad se ha enfocado en satisfacer las necesidades del cliente, las empresas paralelamente deben contar con una Gerencia del Servicio que optimice la gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.

Ninguna empresa que quiera conquistar nuevos mercados, permanecer en los ya ganados puede descuidar la gestión de una buena calidad de servicio, que involucra el estar plenamente identificados con sus clientes, prestarle la atención en satisfacerles sus necesidades, en hacerles ver lo importante que son para la empresa sus peticiones, su tranquilidad, su comodidad y sus quejas. Es así como el principal objetivo de la Gerencia del Servicio es el de establecer un mejoramiento constante del servicio, la creación de valor para el cliente, y con ello, derivar ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

La necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, requiere que la organización adicional a satisfacer unas necesidades inmediatas con sus productos y/o servicios, plantee estrategias de valor las cuales harán la diferencia en un mercado competitivo. La Gerencia del servicio planificada y apoyada en la accesibilidad a nuevas tecnologías y conceptos mercadológicos permitirán a la organización ganar una mejor posición estratégica en el mercado.

Para la creación conjunta de valor, se debe comenzar con una exhaustiva investigación de los clientes, ya que estos últimos son los que definen las estrategias y especificaciones finales del producto y/o servicio, esta investigación ya no tendrá un enfoque meramente demográfico si no también se asociará a un estudio psicográfico, cultural que permita conocer las necesidades reales de los clientes, su forma de pensar y la actitud frente a la búsqueda de soluciones a sus necesidades y aspiraciones. La información recogida debidamente analizada y procesada debe traducirse en conocimiento de tipo estratégico para alimentar un buen plan de marketing que permita llegar con éxito a la mente del consumidor.

Definidas las necesidades del cliente antes de desarrollar un producto y/o servicio la PYME debe establecer los pasos adecuados de planificación, organización e implementación, es importante evaluar la capacidad con que cuenta la organización y de esta manera realizar los ajustes necesarios que se puedan requerir a todo nivel. Es responsabilidad de la gerencia asegurar, que todos los recursos, instalaciones y soportes técnicos estén disponibles.

La Gerencia del Servicio de la PYME debe diseñar que servicios o valores agregados ofrece, tener una descripción clara y detallada del servicio, su prestación y control, señalando las especificaciones del mismo evitando así los riesgos que implica ofrecer condiciones irreales con la venta de un producto y/o prestación de un servicio. Se deben adicionalmente establecer los procedimientos necesarios para evaluar y controlar el servicio y su prestación.

Es Importante también que la PYME establezca un sistema adecuado de información el cual va a constituir un factor clave en el manejo estratégico y operativo de los elementos competitivos y la calidad del servicio. Una visión global del grupo de clientes, permitirá el montaje de sistemas de información sobre diversos tópicos de interés en el manejo de las relaciones con éstos, con especial énfasis en la estructura de servicio al cliente y la respuesta brindada ante las medidas adoptadas para lograr su fidelización.

Una responsabilidad que tienen todas las organizaciones que quieren ofrecer un producto y/o la prestación de un servicio con valor, es comprender que orientación al cliente significa ponerse en su lugar y trabajar para atender sus necesidades. Eso significa darle al trabajador las herramientas y el entrenamiento adecuado para realizar su actividad y brindarle soporte para conseguirle sentido a su trabajo. Cualquier trabajador que llega a una organización debe llegar al pleno convencimiento de que lo que hace tiene sentido y le agrega valor a alguien, que la actitud adecuada hace la diferencia y que solo poniendo pasión y entusiasmo puede llegar a destacarse como trabajador de excelencia.

En este sentido, es importante descubrir cuál es el “alma” o los valores que yacen bajo las estrategias y operaciones diarias de la empresa. Sólo así será posible propiciar una serie de condiciones que mejoren el desempeño de los empleados y su intención con clientes y proveedores.

Así pues, para que la empresa mantenga un éxito perdurable, debe concentrar sus esfuerzos en establecer valores gerenciales que engranen con los valores personales de los miembros de la organización. Esto permitirá que los empleados no pierdan de vista el objetivo primordial de la misma, y que brinden un servicio de calidad.

Hoy en día, los clientes suelen asumir que están adquiriendo productos de calidad, lo que crea en las empresas la necesidad de diferenciarse de la competencia, a través del servicio que ofrecen entorno a sus productos.

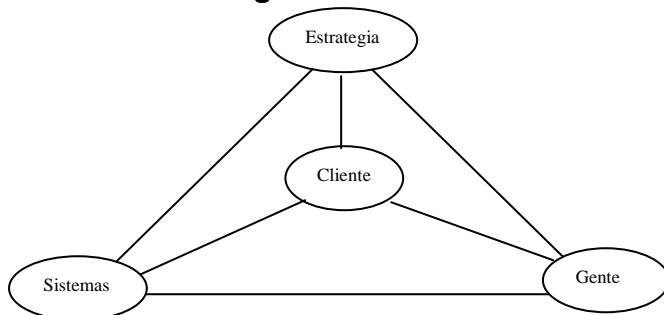
Es importante que la PYME que quiera orientar su visión a la economía de los servicio y/o productos con valor, tenga en cuenta que requiere al interior de su organización mejorar graduales y no necesariamente innovaciones radicales que impliquen altos costos administrativos y tecnológicos, una Gerencia del Servicio con políticas definidas y un plan estratégico garantiza su sostenimiento en el mercado.

Empresas Colombianas como Quala, Casa Luker, y Multinacionales como Carrefour , entre otras son algunos ejemplos que muestran como el enfoque a una Gerencia del Servicio planificada ha contribuido su crecimiento permitiéndoles ser más competitivas en el mercado Nacional e Internacional. (*)

(*) Revista DINERO – Carrefour sin Fronteras – Casa Luker se destapa – marzo 31 de 2006 No 250

- Tapscott, D., Caston, A. Cambio de paradigmas empresariales. Bogotá, McGraw-Hill.

5.1.4 El triangulo del servicio



El triangulo del servicio de Karl Albercht se ha convertido en el método a seguir por las compañías que manejan el servicio ya sea nacional e internacionalmente.

El triangulo de servicio esta conformado por tres partes que son:

El cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas los cuales son componentes claves en una organización con gerencia de servicio.

Por la esencia del proyecto se hace oportuna una breve introducción al triangulo de los servicios.

El Cliente; el corazón del modelo en el circulo central se destaca la importancia de aprender a conocer a los clientes, los clientes se deben identificar tanto en formo Sico grafica como demográfica.

La estrategia del servicio; esta se construye sobre la información demográfica y sicografica que se obtiene en la averiguación para llegar a conocer mas íntimamente a nuestros clientes. La dedicación oficial corporativa al servicio que se enfoca internamente y la promesa de servicio ofrecida a los clientes la cual se enfoca externamente. La estrategia de servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía su servicio y sus operaciones, esta estrategia la cual debe ser abarcada constantemente deben trabajarla casi siempre mediante seminarios la alta gerencia de la organización.

La gente; Esta parte del modelo del triangulo de los servicios incluye a todos los ejecutivos gerentes y empleados de la organización, representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio lo cual significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización, todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio que fluye de la estrategia. además la relación entre la gente y el cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los gerentes y empleados de la compañía de igual manera nos recuerda que toda la gente del negocio debe saber lo que hay en l libreta de calificaciones de los clientes.

Los sistemas; la conexión de la gente con los sistemas simboliza que todas las personas de la organización deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio, además la relación de sistemas con el cliente muestran la interrelación de los mismos con lo cual los clientes deben abrirse paso a través de

nuestros sistemas con el fin de hacer negocios con nosotros, finalmente nuestra estrategia de servicio tendrá una influencia profunda en nuestros sistemas comerciales a medida que nos convirtamos paulatinamente en una organización centrada en el cliente. Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan, si intervenimos en uno de estos sistemas se afectan todos los demás sistemas de la organización o sub sistemas, que es preciso tener en cuenta si deseamos crear una cultura orientada hacia el servicio.

Dentro de los sistemas los importantes de resaltar son; El sistema Gerencial, Sistema de reglas y regulaciones, sistema Técnico, sistema social. Hay dos preguntas claves Que debe hacer la organización sobre cada uno de estos sistemas principales:

1. ¿son amables con sus clientes?
2. ¿son amables con los empleados?

Por cliente amable se entiende un sistema que le facilita al cliente hacer negocios con la organización. La segunda pregunta llama la atención hacia el interior es decir los sistemas se han establecido de tal forma que facilite a los empleados ofrecer un mejor servicio a los clientes, o en efecto maniatan a los empleados que realmente quieren poner a los clientes primero pero no pueden hacerlo debido a alguna regla o regulación que deben cumplir.

Esta es de una forma muy breve, una revisión general del triangulo del servicio, una comprensión fundamental de este y la interrelación de sus componentes lo cual es fundamental para toda organización que quiera plantear un enfoque hacia el servicio.(*)

(*)KARL, ALBERCHT. La excelencia en el servicio. 3R editores, 27p.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

En la presente investigación encontraran los siguientes conceptos claves:

Servicio al Cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Investigaciones de mercado: Es una de las actividades de telemarketing que se desarrolla para diversos fines; detectar e identificar a clientes potenciales, detectar nuevas posibilidades de aplicación de producto, identificar segmentos y espacios geográficos no atendidos en le presente.

Momento de verdad: Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una percepción sobre la calidad de su servicio.

Ciclo del Servicio: Es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio.

Procedimientos: Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

Actualización de bases de datos: Metodología de recolección de información para conocer a profundidad los gustos y preferencias de los clientes.

Venta de productos y servicios estandarizados: Proceso de ofrecimiento y cierre de negociaciones para productos que no requieran de asesoría especializada.

Optimización de la labor del equipo de ventas: Por ejemplo, se puede atender vía telefónica a los clientes que hacen compras pequeñas, enfocando de esta manera, el trabajo de los vendedores hacia los clientes con compras más significativas.

Mejoramiento de las relaciones con los clientes: Resolviendo dudas de los clientes en lo referente a la administración del inventario, servicio y refacciones. Esto proporciona a los mismos una fuente sencilla de asistencia, ahorrándole tiempo y esfuerzo.

5.3. MARCO CONTEXTUAL

Cintandina S.A. es una compañía compuesta por una planta de producción y una (1) oficina principal además posee tres (3) oficinas sucursales ubicadas a nivel nacional. La oficina principal es el lugar donde haré toda la investigación respectiva, esta se encuentra ubicada en la zona industrial de la cra 1 de la ciudad de Cali Valle.

El tiempo en el que se llevará a cabo la investigación será durante el periodo 2009-02 y se ejecutara en el transcurso del año 2010. Sin embargo es importante mencionar que aunque la investigación se hará en la ciudad de Cali, el objetivo final es ejecutar las estrategias con cubrimiento nacional.

5.4. MARCO FILOSOFICO – ANTROPOLOGICO

Para determinar la importancia de esta investigación y ver como se ve afectada la comunidad, es primordial recordar que como resultado de este proyecto la compañía Cintandina S.A contará con un departamento de telemarketing adecuadamente estructurado que generará una mejora evidente en la cadena de valor de la organización.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto tiene un tipo de investigación descriptiva y explicativa. Descriptiva debido a que en el desarrollo del proyecto se describen y relacionan casos o situaciones que hacen necesario la formalización de telemarketing como un departamento o sub. proceso para la empresa Cintandina S.A, así como también explicativa porque a su vez se evalúa la relación causa - efecto de crear ese departamento.

6.2 DISEÑO METODOLOGICO

La propuesta de metodología del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos de investigación de la siguiente manera;

Método descriptivo: En este se realizará un diagnóstico el cual parte de la observación directa sobre la forma de trabajo y herramientas utilizadas para realizar la labor de telemarketing actualmente dentro de Cintandina S.A.

Se realizará una reunión en la cual las personas encargadas de ejecutar la labor socializarán mediante una lluvia de ideas acerca de los aspectos positivos y negativos de la metodología aplicada, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

Se desarrollará la formalización del trabajo de telemarketing dentro de la empresa a partir de la creación de políticas que definan a telemarketing como un sub. Proceso que está enmarcado dentro del proceso de comercialización.

Método Comparativo: En este se realizará un benchmarking de Cintandina con otras dos empresas que tienen dentro de sus compañías departamentos de telemarketing formales (Publicar, Hotel Torre Cali), se busca encontrar diferencias y semejanzas entre tecnología, enfoques, capacitación de personal entre otros. Con este método se pretende aprehender aspectos que signifiquen ventajas competitivas para las empresas con las cuales se está realizando la comparación que sean aplicables dentro de Cintandina.

Método Interactivo: Con este método se pretende generar soluciones a la problemática encontrada en el método descriptivo, realizando la formalización del sub. Proceso de telemarketing a partir del desarrollo de planes de acción y de la ejecución de las estrategias planteadas. Los planes de acción serán preparados conjuntamente con el equipo de trabajo y tienen como base los resultados del estudio de los métodos anteriores y buscan organizar la planificación del proceso.

Por último se realizará una presentación formal sobre el avance obtenido en los planes de acción propuestos y los cambios implementados.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Cintandina S.A es una empresa del sector industrial manufacturero cuya misión es ofrecer a sus clientes seguridad, confianza y respaldo, convirtiéndose en sus aliados, mediante la producción y comercialización de cintas autoadhesivas y productos para embalaje de excelente calidad. Ofreciendo soporte técnico y equipos adecuados para un óptimo desempeño en aplicaciones generales y especializadas.

Esta organización lleva 30 años en el mercado, trabaja bajo un proceso de mejoramiento continuo, posee la certificación ISO 9001 Vs 2000 logrando posicionarse en las principales ciudades del país donde cuenta con oficinas.

La compañía tiene su sede principal en la ciudad de Cali donde se encuentra la planta de producción, oficinas administrativas, la fuerza de ventas esta conformada por oficinas comerciales en las ciudades Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla.

Representantes comerciales asignados para las ciudades de Ibagué y ciudades de Viejo Caldas

Además de lo anterior en la oficina de Cali existe un departamento de exportaciones que se encarga de Coordinar la gestión realizada por los distribuidores autorizados que se encuentran en Costa Rica y Ecuador.

7.1 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes seguridad, confianza y respaldo, convirtiéndonos en sus aliados, con cintas autoadhesivas y productos para embalaje de excelente calidad, soporte técnico y equipos adecuados para un óptimo desempeño en aplicaciones generales y especializadas.

7.2 VISIÓN

Propender por el bienestar y calidad de vida de nuestra gente, consolidar el liderazgo en el sector industrial, crecer en el sector comercio, diversificar productos dentro de las líneas de negocios y desarrollar la estrategia exportadora para poder mantener la solidez empresarial.

7.3 POLÍTICA DE CALIDAD

- Corresponder con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con cintas autoadhesivas y productos para embalaje que cumplan los requerimientos de calidad, desempeño, oportunidad, servicio, seguridad en los empaques y precios competitivos.
- Fomentar el desarrollo del talento humano dentro de un ambiente laboral propicio.
- Promover el mejoramiento tecnológico y garantizar una empresa económicamente estable.

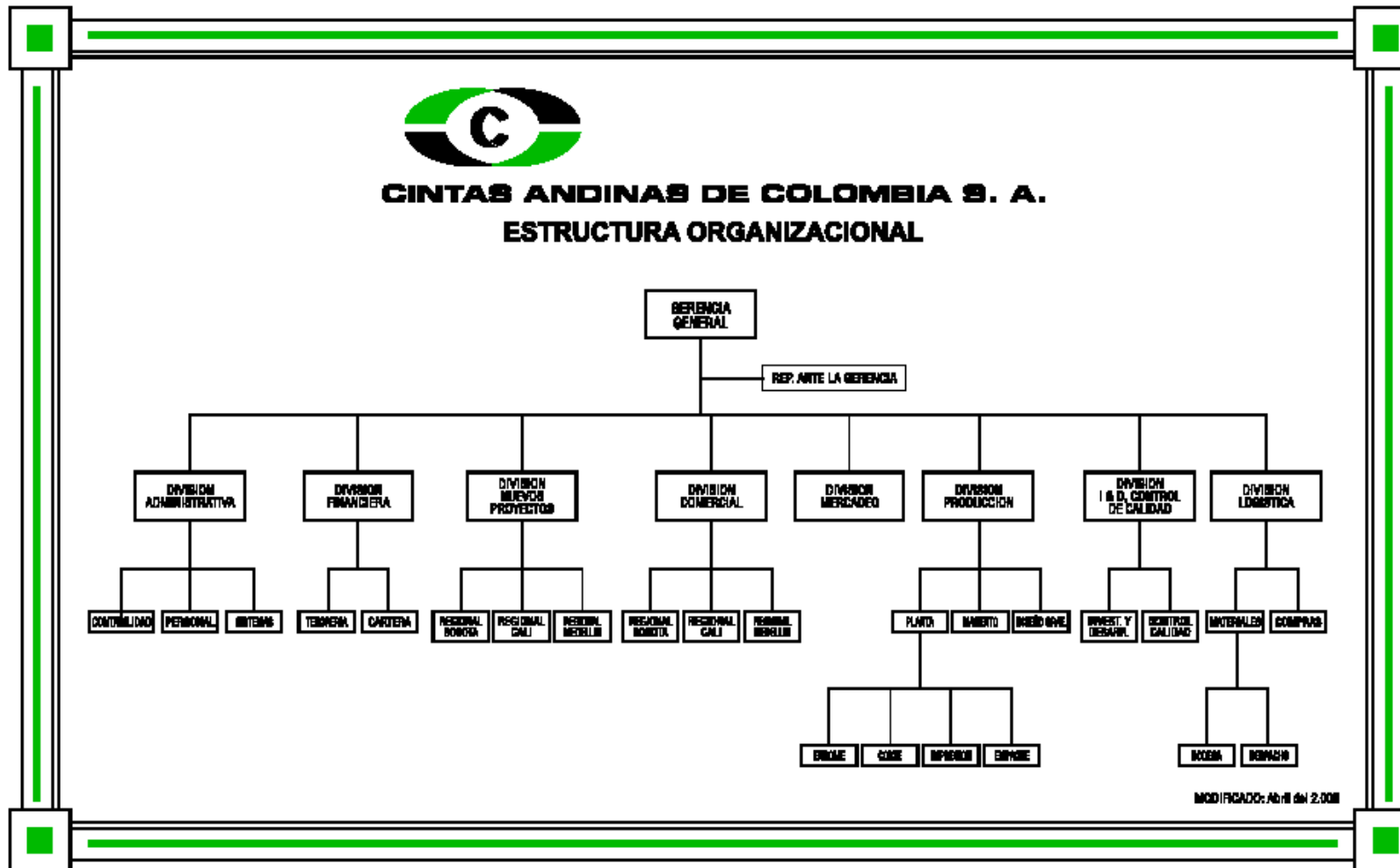
7.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente
- Mejorar la competencia de Personal
- Lograr la efectividad de los proyectos nuevos
- Mejorar los procesos productivos
- Mantener un resultado económico

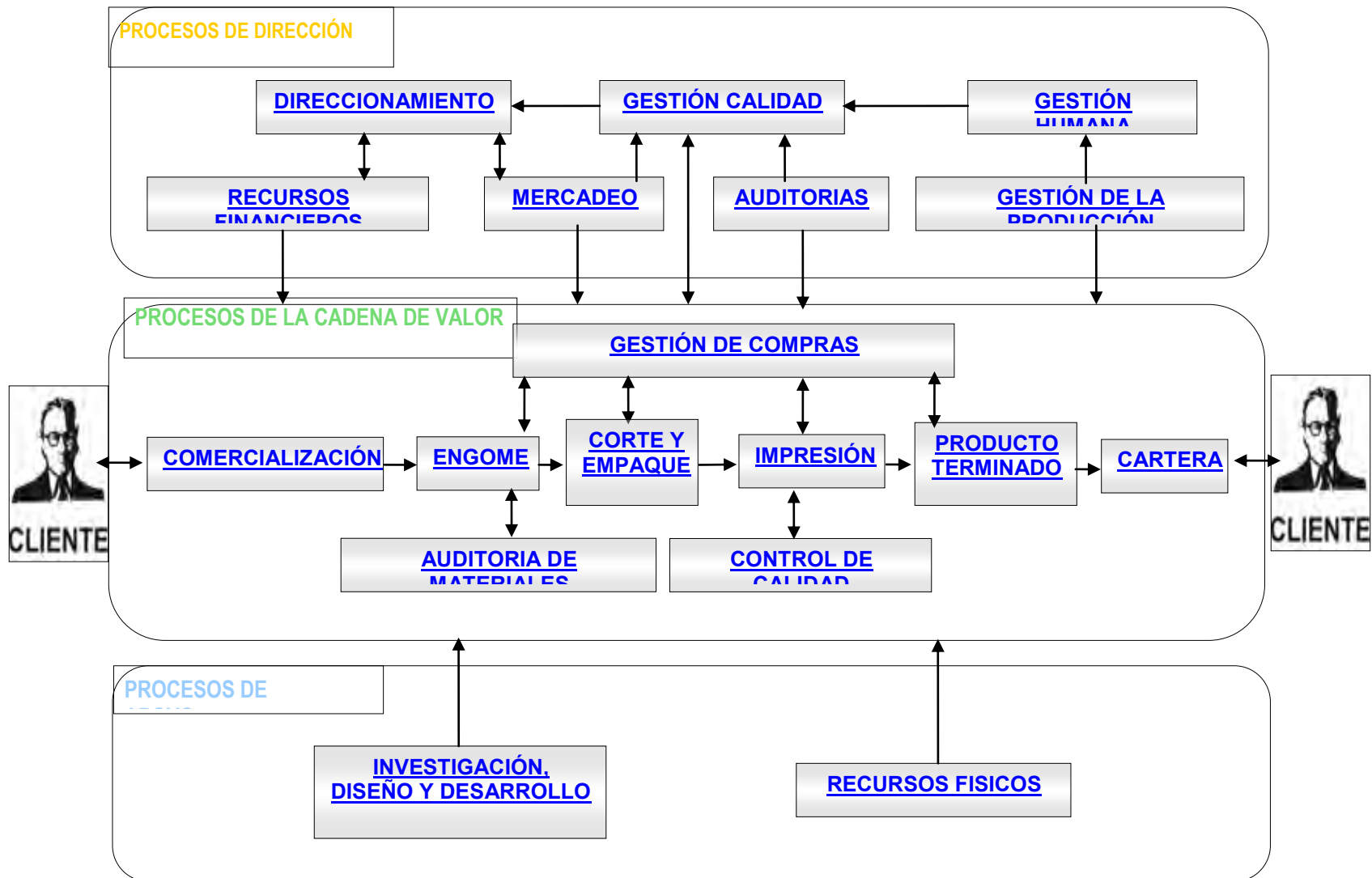
7.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mejorar la competencia de Personal
- Incrementar en unidades la facturación del P.P y P.E, con relación al año anterior con rentabilidad
- Incrementar la facturación comercio con rentabilidad
- Aumentar la contribución a los gastos de las otras líneas diferentes de P.P y P.E
- Incrementar la facturación de las exportaciones

7.6 Figura 1. Organigrama de Cintandina.



7.7 Figura 2. Mapa de procesos de Cintandina S.A



8. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INICIAL DE TELEMERCADERO

En la empresa se realiza un trabajo de telemarketing el cual carece de formalización, a continuación se realiza una descripción detallada sobre la forma de trabajo que se aplicó inicialmente además de las conclusiones de una lluvia de ideas desarrollada por las personas que ejecutan la labor.

Inicialmente la labor de telemarketing fue ejecutada por una (1) persona quien se encargaba de llamar a clientes activos y prospectos con el fin de promover ventas, posteriormente se aumentó el número de personas dado que se evidenciaron los buenos resultados con la primera persona que desarrollaba la labor de telemarketing, de esta manera se aumentó a dos (2) personas que realizan llamadas sin mayor planeación, pero aun así mostrando excelentes resultados. De allí parte el interés de formalizar y organizar el telemarketing como un sub. Proceso con todo lo que implica y aplica para el beneficio de la organización.

Mediante la aplicación de un método de investigación que parte de la observación como resultado de una lluvia de ideas generada con las personas que ejecutan la labor se encontró:

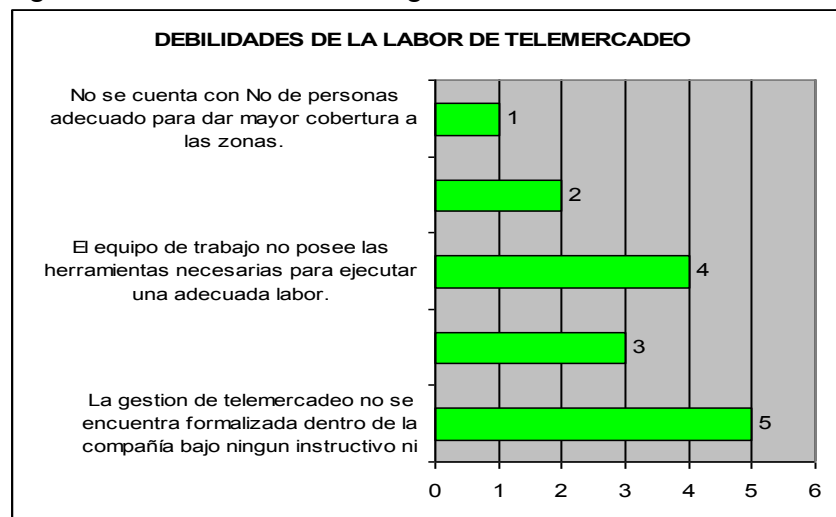
- Las personas que ejecutan el trabajo no poseían ni la infraestructura ni las herramientas necesarias para optimizar el tiempo y realizar el trabajo de la forma correcta.
- No existía planificación ni organización referente al trabajo a desarrollar en la semana.
- No se aplicaba un guión uniforme que considerara todos los aspectos necesarios a abordar para una llamada de investigación de consumo.
- No se tenía un plan de compensación que motivara a las personas que ejecutaran la labor a obtener mejores resultados.

Se presenta análisis de brechas realizado a la gestión de telemarketing desarrollada dentro de la empresa.

Cuadro 1. Análisis dofa de la gestión de telemarketing en la empresa Cintandina S.A

| Fortalezas | calif | Debilidades | calif | Amenazas | calif | Oportunidades | calif |
|--|--------------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|
| Se cuentan con personal capacitado que conoce el producto y la organizacion por lo cual tienen un optimo desempeño en la ejecucion | 1 | La gestion de telemarketing no se encuentra formalizada dentro de la compañía bajo ningun instructivo ni procedimiento. | 5 | La forma y condiciones de la ejecucion del trabajo no contribuye a motivar el personal. | 1 | El interes de la gerencia de la compañía por organizar y formalizar el trabajo desarrollado. | 2 |
| Se realiza un permanente trabajo en equipo por parte de las personas que ejecutan la labor de telemarketing. | 2 | No se tiene una politica clara establecida referente a que tipo de clientes son los que debe atender a telemarketing. | 3 | La informalidad manejada puede generar la perdida de clientes en un momento determinado. | 2 | Los resultados que ha arrojado el trabajo desempeñado en telemarketing son de gran interes para las directivas de la compañía. | 1 |
| | | El equipo de trabajo no posee las herramientas necesarias para ejecutar una adecuada labor. | 4 | | | Telemarketing es un metodo de venta directa que representa costos bajos para la organización. | 5 |
| | | No se poseen zonas delimitadas y asignadas para la ejecucion del trabajo. | 2 | | | La cobertura que puede tener la compañía desde telemarketing en zonas en las cuales se presenten barreras geograficas entre otras. | 4 |
| | | No se cuenta con No de personas adecuado para dar mayor cobertura a las zonas. | 1 | | | Se cuenta con el espacio y los recursos necesarios para proporcionar las herramientas necesarias que garanticen la optima ejecucion del trabajo. | 3 |

Figura 3. Análisis dofa de la gestión de Telemercadeo en Cintandina.



La compañía decidió trabajar en las **debilidades** siendo el orden para contrarrestarlas;

1. la formalización de la gestión de telemercadeo como un Sub. Proceso de la compañía definiendo instructivos y procedimientos necesarios.
2. proporcionar las herramientas necesarias al equipo de trabajo.
3. definir bajo una política clara sobre cuales son los clientes que serán atendidos por telemercadeo.

Las 2 debilidades restantes serán trabajadas a partir de la ejecución de las anteriormente mencionadas.



La compañía evidencia en la formalización del Sub. Proceso de telemercadeo una gran **oportunidad** para Incrementar los resultados comerciales de la organización además de verle como una excelente estrategia para la codificación de clientes nuevos en territorios en los cuales no poseen representantes comerciales. Por lo anterior apoyo totalmente el desarrollo del proyctó.

Después de tener los resultados del análisis de la situación inicial de telemarketing en Cintandina se realizó una investigación para tener un parámetro de comparación con otras empresas que cuenten dentro de su estructura organizacional con un departamento de telemarketing previamente formalizado.

Para lo anterior se contó con la colaboración de las empresas;

- Hotel torre de Cali
- Banco de Occidente
- Publicar

Los aspectos que se tuvieron en cuenta en el comparativo son;

- Infraestructura organizacional del departamento.
- Metodología de trabajo
- Plan de compensación

Los resultados obtenidos son:

Cuadro 2. Infraestructura organizacional del departamento.

| Empresa | No Operadores | Cubrimiento | Ventas en \$ |
|---------------------|--|---------------------|---|
| Publicar | 11 Tele venta 4 Investigación | Occidente del País. | 400Millones Mes Cuotas Indv. |
| Banco Occidente | 8 Tele venta 5 Tele servicio 10 Tele cobranza | Regional | 150 – 170 Millones Mes Cuotas Indv. |
| Hotel Torre de Cali | 8 Tele venta - Tele servicio "Turnos Semanales" "campañas" | Nacional | +/- 100 Millones Cuotas Indv. |

Cuadro 3. Metodología de trabajo por el Dpto. de telemarketing en empresas del comparativo.

| Empresa | Planeación de trabajo | Tipo de clientes que atienden |
|---------------------|---|---|
| Publicar | Plan Mensual con seguimiento y cierre semanal | Clientes pequeños y medianos Ventas de 160.000 a 1.000.000 |
| Banco Occidente | Plan semanal seguimiento Diario | Banca Personal Tarjeta crédito Créditos libre inversión |
| Hotel Torre de Cali | Plan Mensual con seguimiento Quincenal | Segmento personas Empresas pequeñas. |

Cuadro 4. Actividades realizadas por los Dpto. de telemarketing en las empresas del comparativo.

| Empresa | Actividades |
|---------------------|---|
| Publicar | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Activación de clientes Nuevos ▶ Seguimiento a clientes activos ▶ Ejecutar campañas de promoción. ▶ Realizar constante actualización de bases de datos. ▶ Realizar transferencias de clientes grandes a los representantes Correspondientes. |
| Banco Occidente | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar campañas de captación de clientes nuevos. ▶ Realizar ofertas promocionales. |
| Hotel Torre de Cali | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Activación de clientes Nuevos ▶ Seguimiento a clientes activos ▶ Ejecutar campañas de promoción. ▶ Realizar constante actualización de bases de datos. |

Cuadro 5. Herramientas utilizadas por los Dpto. de telemarketing en las empresas del comparativo.

| Empresa | Herramientas |
|--|--|
| P.B.H P P.B.H P.B.H P.B.H P P P B B | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cubículo independiente. ▶ Computador con acceso a Internet y prog. de diseño. ▶ Teléfono con diadema. ▶ Manual de ofertas. ▶ Listado de Precios. ▶ Carpeta competencia – capacitación Permanente. ▶ Manual de manejo de objeciones. ▶ Acceso a la plataforma corporativa. ▶ Listado de atributos. ▶ Bases de datos asignados. |

Dentro de las diferencias significativas que presentan las tres empresas están:
La importancia que le da la empresa Publicar a la capacitación permanente a su personal y la forma de remuneración.

Cuadro 6. Plan de compensación utilizado por los Dpto. de telemarketing en las empresas del comparativo.

| Empresa | Plan de Compensación |
|---------------------|---|
| Publicar | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Salario 100% Variable ▶ Comisiones ▶ Bonificaciones ▶ Premios ▶ Rango de Salarios 1.200.000 a 2.500.000 |
| Banco Occidente | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Salario básico + Bonificación por puntos. ▶ Rango de Salarios 800.000 a 1.000.000 |
| Hotel Torre de Cali | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Salario básico + Comisión. ▶ Rango de Salarios 700.000 a 900.000 |

Teniendo en cuenta tanto los resultados arrojados por el análisis interno como los datos obtenidos en el comparativo de las empresas Cintandina decide implementar cambios que inician con el proceso de formalización y proyección para el sub. Proceso de telemarketing.

Fuentes de Investigación:

Carolina Rueda A, directora de mercadeo de Hotel torre de Cali.
Jairo Gómez, Coordinador de telemarketing empresa Publicar S.A

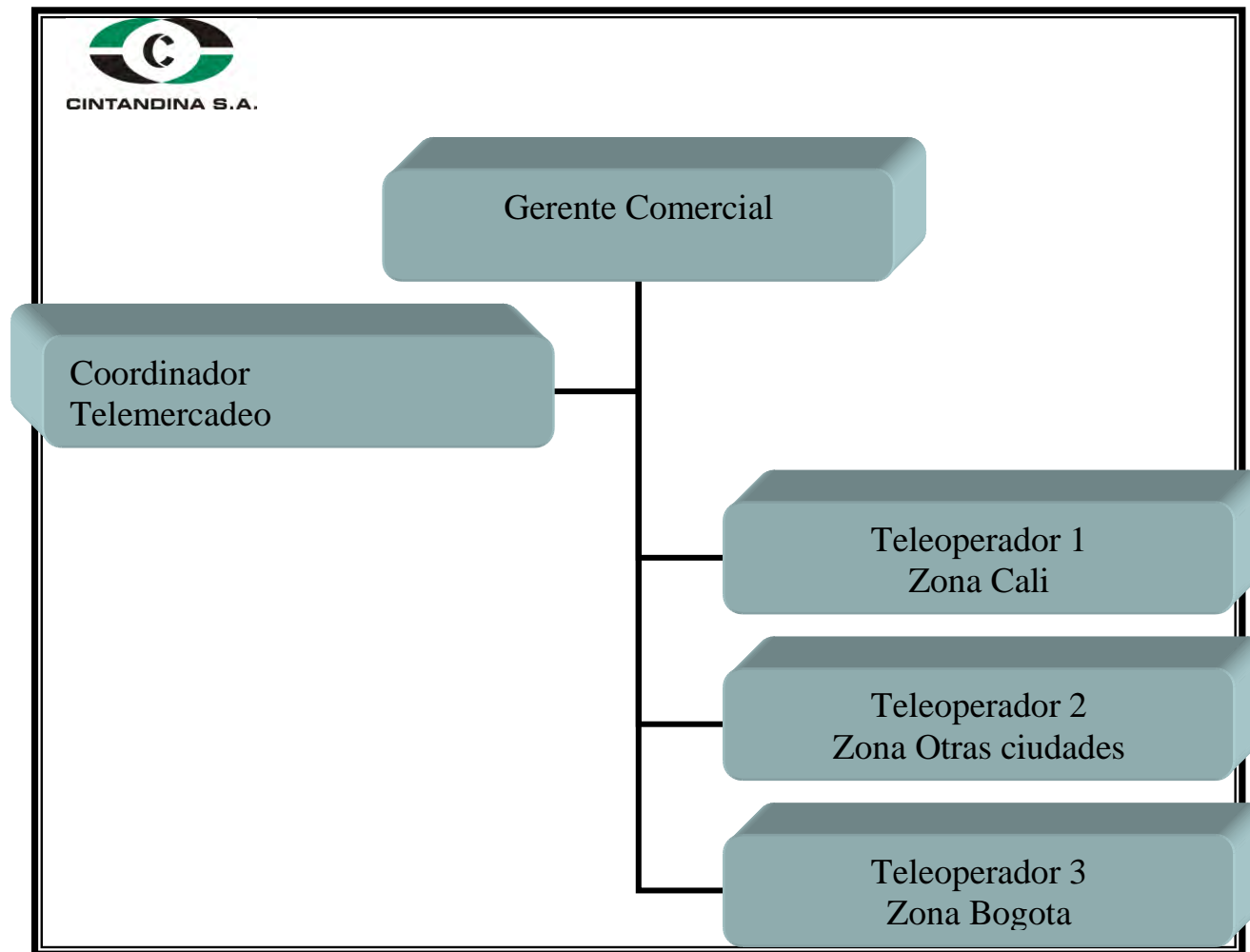
9. POLITICA DE TELEMERCADERO PARA CINTANDINA S.A

Teniendo en cuenta que la gestión de telemarketing hace parte del proceso de comercialización y que los indicadores se reportan dentro del mismo proceso se define que no es necesario crear una política específica para telemarketing, pero lo que si se hace necesario es:

1. La creación de la estructura del sub. Proceso o departamento.
2. La creación de un instructivo que defina cual es el procedimiento a aplicar por el grupo de trabajo, además de crear los formatos que unifique el proceso de la llamada que se realiza a los clientes. Los cuales deben estar contenidos dentro del instructivo de telemarketing. Lo anterior con el fin de poseer y conocer requisitos básicos a cumplir para el óptimo desarrollo de la labor.
3. La creación de una filosofía de trabajo para telemarketing la cual brinda las instrucciones y norte de trabajo para el grupo.
4. La unificación de criterios y la creación de guiones que brinden las pautas básicas para la realización de las llamadas por parte de los tele operadores.

Con el desarrollo de los puntos anteriores se obtendrá la formalización del departamento y la unificación de procedimientos y metodologías de atención para las personas que ejecutan la labor.

Figura 4. Organigrama de Telemercadeo



9.1 INSTRUCTIVO DE TELEMERCADERO

| | | |
|--|---|-----------------------------------|
| Tipo de Documento INSTRUCTIVO DE REALIZACION DE ACTIVIDADES | | Código COM-IA-02 |
| Título TELEMERCADERO | Dependencia DIVISION COMERCIAL | |

1. OBJETIVO

Brindar las instrucciones necesarias para el correcto desarrollo de las actividades de telemarketing, logrando así el adecuado funcionamiento del mismo y el cumplimiento de las metas establecidas.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para la atención de todos los clientes activos y prospectos asignados a la zona de telemarketing sin importar la ubicación geográfica de los mismos.

3. DEFINICIONES

3.1 Telemarketing: Es el encargado de planear y ejecutar telefónicamente seguimiento a clientes activos e investigación en clientes prospectos teniendo como objetivos de su labor:

- Promover pedidos telefónicos en los clientes activos.
- Realizar investigación de consumo con el objetivo de identificar clientes potenciales.
- En caso de ser necesario asesorar al cliente sobre el portafolio de productos y su aplicación.
- Consecución de clientes nuevos en las zonas cubiertas y no cubiertas por la fuerza de ventas de la compañía teniendo en cuenta la política de asignación para los mismos.
- Seguimiento a clientes perdidos de la compañía.

3.2 Cliente externo: Toda persona natural y / o jurídica a la cual se le vende o se le ofrece un producto de la compañía.

4. REQUISITOS GENERALES

- 4 Conocer programar y atender las necesidades de los clientes; el Representante comercial externo y / o el Teleoperador comercial son los encargados de brindar soporte necesarios para resolver los requerimientos del cliente.
- 5 El coordinador de telemarketing, Subgerente comercial y / o Gerente comercial deben brindar en lo posible todo el apoyo necesario a los representantes comerciales externos y teleoperadores comerciales con el fin de resolver satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.

5. INSTRUCCIONES

5.1 Servicio de telemarketing al cliente externo.

Para lograr una adecuada atención al cliente externo es necesario tener en cuenta.

5.1.1 Programación de llamadas para verificar el nivel de inventarios, Telemarketing debe programar las llamadas de mutuo acuerdo con los representantes comerciales, con el fin de verificar el nivel de inventario de los clientes y a su vez anticiparse a las necesidades de los mismos.

5.1.2 Consecución de clientes nuevos: los teleoperadores comerciales deben de atender y asesorar a las empresas que llamen o visiten la compañía en busca de producto, si es necesario el vendedor visitara posteriormente dichas empresas, de lo contrario telemarketing esta capacitado para concretar la venta final con el cliente activándolo como cliente nuevo de esta zona.

5.1.3 Investigación de consumo: El coordinador de telemarketing deberá realizar la programación de llamadas por segmentos, para que estas sean realizadas por los teleoperadores, para de esta forma detectar prospectos y conseguir clientes nuevos en las diferentes zonas del país donde la compañía no tiene oficina.

5.1.4 Estado de cartera de los clientes: Los teleoperadores deben de cerciorarse de que Los clientes tengan un estado de cartera óptimo para de esta forma poder pasar los pedidos sin que se vayan a presentar inconvenientes.

6. Anexos

Anexo 1: Formato investigación de clientes prospectos.

Anexo 2: Formato Verificación de Stock.

Anexo 3: Formato de informe de precios de la competencia.

9.2 FILOSOFIA DE TELEMERCADERO

FILOSOFIA DE TRABAJO TELEMERCADERO CINTANDINA S.A.



En Telemercadeo CINTANDINA S.A., Queremos ofrecer a nuestros clientes lo que necesitan, esforzándonos en escucharlos para conocer, comprender, satisfacer sus inquietudes y necesidades utilizando mejor nuestro principal recurso.

Innovar en lo que hacemos y en cómo lo hacemos es ofrecer por teléfono a nuestros clientes productos y servicios que hagan su labor más sencilla.

Trabajamos para ganarnos la confianza de nuestros clientes esforzándonos cada día en conseguir la máxima calidad en telemercadeo y la de nuestros colaboradores, como resultado del trabajo diario.

En Telemercadeo CINTANDINA S.A. nos comunicamos con personas y organizaciones, con necesidades y requerimientos que atenderemos bajo sus expectativas.

Todos formamos parte de Telemercadeo CINTANDINA S.A. y todos, en cada labor, trabajamos para mantener y fortalecer la relación de la compañía con nuestros clientes a largo plazo.

Queremos mantener con nuestros clientes comunicaciones transparentes y sinceras para que seamos entendidos como una parte fundamental de CINTANDINA S.A.

Reconocer nuestros fallos y ofrecer a nuestros clientes la solución adecuada para garantizar su satisfacción permanente.

Apuntando siempre a la excelencia, en **Telemercadeo CINTANDINA S.A.** desarrollamos nuestras actividades dentro del concepto de la Calidad Total, lo cual se traduce en efectividad, eficiencia y optimización de nuestra labor.

10. ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO OFRECIDO A LOS CLIENTES ATENDIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE TELEMERCADERO.

10.1 PROYECTO AMPLIAR LA COBERTURA DE TELEMERCADERO.

Fecha: Noviembre de 2009

Telemercaderos esta trabajando actualmente con dos (2) tele operadoras que tienen copado el 100% de su tiempo.

A continuación se describe los resultados en llamadas y ventas obtenidos por cada una de las teleoperadoras.

Se realizan en promedio 150 llamadas diarias; para un total de 3330 llamadas en el mes de las cuales 800 corresponden a llamadas de repetición, lo cual nos arroja que se están realizando en promedio 2.530 llamadas a nuevos contactos mensualmente.

La zona ha facturado acumulado a Sep **\$300.000** Presentando un crecimiento del 46% y un cumplimiento de 113%.

Designación de Responsable

Líder del proyecto es: Helen Hincapié P

Integrantes: Jacky Harf, Jacobo Yaffe, Benjamín Harf, Maria Eugenia Tunubala.

Definición del proyecto

Ampliar la cobertura de Telemercaderos

Razones del Cambio

Telemercaderos tiene su capacidad operativa copada con la cual esta arrojando excelentes resultados, pero se debe ampliar esta capacidad para lograr un mayor cubrimiento de zonas en las cuales la compañía no cuenta con fuerza de ventas establecida, además de lograr incrementar sus ventas.

Cobertura

Nacional

Impacto

Incrementar las ventas de la zona de telemercaderos.

Conseguir clientes nuevos en zonas que no están siendo cubiertas en el momento.

Objetivo

- Incrementar las ventas mediante una gestión directa de Telemercaderos en zonas nuevas.

Meta:

Cumplimiento del 100% del presupuesto establecido para la zona.

Indicador

Facturación telemarketing / presupuesto de telemarketing Mensual y acumulado.

Fecha de Cierre:

Diciembre de 2009

PLAN DE ACCION

| <u>No</u> | <u>Actividad</u> | <u>Responsable</u> | <u>Fecha</u> | <u>Estado</u> |
|------------------|---|---------------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | Cotizar y adquirir un plan de llamadas ilimitado. | Helen Hincapié | Noviembre | Cumplido |
| 2 | Programar una campaña específica con una duración determinada | Helen Hincapié | Diciembre | Cumplido |
| 3 | Incluir una persona adicional en el grupo de trabajo para organizar la gestión asignando zonas específicas. | Equipo de Trabajo | Diciembre | Cumplido |
| 4 | Realizar inducción y capacitación pertinente a la persona adicional | Recursos Humanos | Diciembre | Cumplido |
| 5 | Adquirir un plan de llamadas ilimitado con cobertura Nacional | Helen Hincapié | | Cumplido |
| 6 | Establecer metas y objetivos a cumplir por la persona adicional | Equipo de trabajo | Diciembre | Cumplido |
| 7 | Realizar Acompañamiento y seguimiento a los resultados obtenidos por la persona adicional. | Helen Hincapié | Permanente | Cumplido |

Costos

Se deben realizar cambios que generan los siguientes costos:

| <u>Cambios</u> | <u>Costo</u> | <u>Frecuencia</u> |
|---|--|--------------------------|
| <u>Adquirir Herramientas</u> Tener equipos telefónicos adecuados para la ejecución del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono y diadema • Un computador. | Ok, la compañía lo tiene 1.0000.000 | 1 Vez 1Vez |
| <u>Adquirir plan telefónico</u> Debe ser ilimitado a nivel nacional. | 150.000 | Mensual |
| Total costo | 1.150.000 | |

10.2 PLANIFICACION Y PROYECCION DE TELEMERCADERO COMO SUB PROCESO.

10.2.1 Objetivo general

Lograr que telemarketing sea identificada en la compañía como una unidad de negocio independiente la cual le permita realizar negociaciones comerciales con un alto impacto en la rentabilidad, partiendo del costo de las mismas.

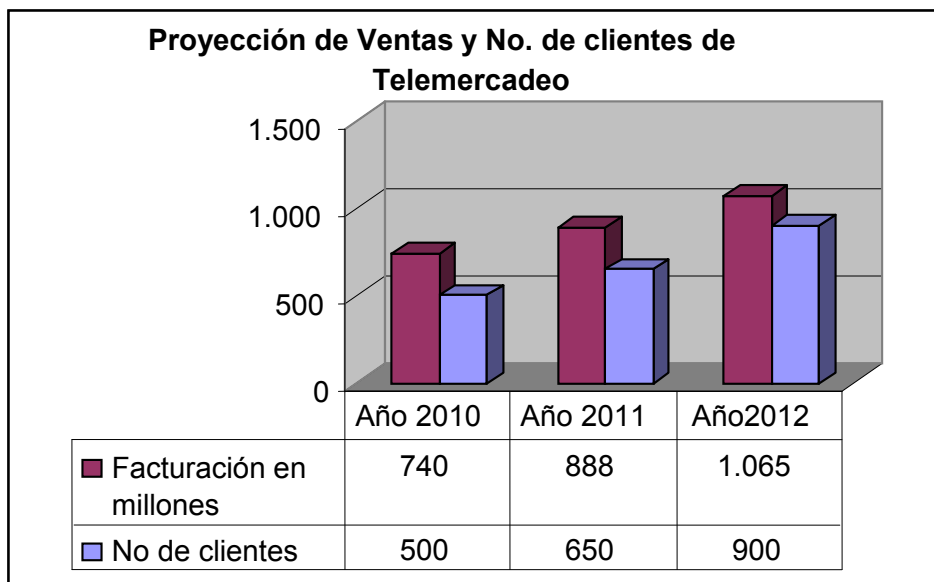
10.2.2 Objetivos específicos

- Representar un 10% de la facturación del mes total compañía, a cierre del año 2012.
- Atender todo cliente que tenga un rango de compra con frecuencia entre 1 y 3 veces en el año.
- Atender todo cliente ubicado en zonas geográficas donde la compañía no cuente con oficinas comerciales o representantes comerciales.
- Atender a clientes y prospectos ubicados en zonas en las cuales existan barreras de acceso (geográficas –políticas – culturales) que impidan a la compañía ejecutar la negociación mediante un representante físico.
- Realizar la unificación del trabajo telefónico con el uso de otras herramientas como lo es el Internet – mediante páginas de ventas virtuales.

Cuadro 7. Proyección de tele marketing para los próximos tres (3) años.

| Concepto | Año 2010 | Año 2011 | Año2012 |
|--------------------|--|---|---|
| Facturación | 740.000.000 | 888.000.000 | 1.065.000.000 |
| No de clientes | 500 Activos | 650 Activos | 900 Activos |
| No tele operadores | 4 | 5 | 6 |
| Zonas atendidas | Cali Bucaramanga Bogotá Medellín Pasto Viejo caldas | Cali Bucaramanga Bogotá Medellín Pasto Viejo caldas Barranquilla Cartagena | Cali Bucaramanga Bogotá Medellín Pasto Viejo caldas Barranquilla Cartagena Montería Cúcuta Resto del País |

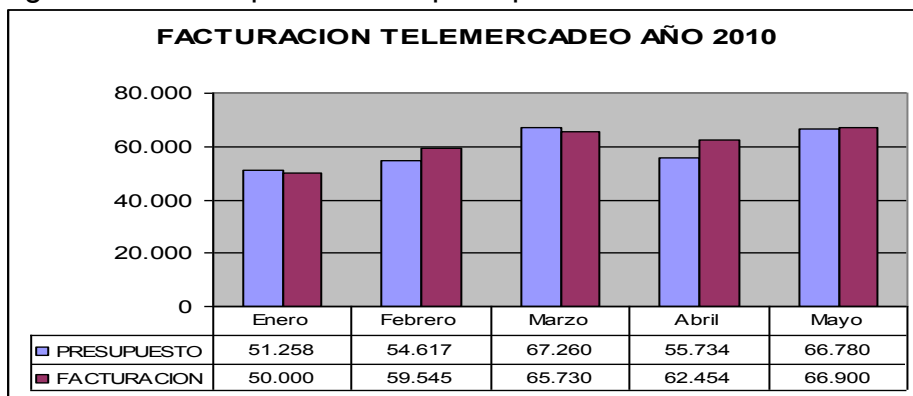
Figura No 5. Grafico proyección de ventas y No de clientes al año 2012 de telemarketing en Cintandina.



Cuadro 8. Cumplimiento de la proyección de telemarketing 2010

| Concepto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Total acum. |
|----------------|--------|---------|--------|--------|--------|-------------|
| Presupuesto | 51.258 | 54.617 | 67.260 | 55.734 | 66.500 | 295843 |
| Facturación | 50.000 | 59.545 | 65.730 | 62.454 | 66.900 | 304629 |
| No de clientes | 400 | 420 | 435 | 450 | 465 | 465 |

Figura No 6. Cumplimiento de presupuesto de telemarketing 2010.



Cumplimiento de presupuesto 104% Crecimiento acum. 30%

Figura 7. Cambios realizados

Antes



Después



11. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de este proyecto la empresa Cintandina S.A logro la formalización y estandarización para el sub. Proceso de telemercadeo con el objetivo de incrementar los buenos resultados obtenidos hasta el momento con un trabajo que se venia desarrollando sin mayor control ni organización. La formalización de telemercadeo trajo consigo beneficios para el equipo de trabajo en materia de suministro de herramientas básicas para el buen desempeño así como el logro de la estandarización del proceso a partir de la experiencia adquirida en la practica, mediante guiones flexibles que se adaptan y contribuyen al buen termino del proceso de comunicación con los clientes.

En el desarrollo de trabajo de investigación se han alcanzado los objetivos inicialmente propuestos en cuanto a:

- La realización de un diagnostico de la situación actual de telemercadeo que permitió establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- La creación de una política que define a telemercadeo como un departamento o sub. Proceso específico con criterios bien claros para la atención de clientes a nivel nacional.
- La formulación de estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio ofrecido a los clientes de telemercadeo, mediante la aplicación de la encuesta de atención a clientes realizada anualmente por el departamento de calidad de Cintandina.
- La realización de la planificación y proyección de telemercadeo como unidad de negocio, estableciendo metas principales definidas en crecimiento de No de clientes, en \$ facturados y en zonas atendidas.

Dado que el cumplimiento de estos objetivos son el punto de partida para dar una evaluación final del alcance del proyecto en la etapa de culminación, se concluye que el proyecto por su naturaleza de ser viable se ejecuto en su totalidad a pesar de que se establecieron indicadores que tendrán un seguimiento permanente sobre el funcionamiento del mismo.

Por ultimo durante el desarrollo de todo el proyecto se utilizaron conceptos y herramientas adquiridas a lo largo de la carrera de Mercadeo y negocios internacionales los cuales fueron la base fundamental para el éxito del mismo. Logrando entre otras que la compañía tenga la posibilidad de ampliar su cobertura en las zonas que poseen limitantes con el fin de abastecer un mercado que hasta el momento no había sido cubierto.

12. RECOMENDACIONES

- Una vez concluido el proyecto se considera interesante investigar sobre otras herramientas que contribuyan a un exitoso desempeño en la labor de telemarketing como lo son (Internet, Ventas Virtuales, mensajería instantánea Chat).
- Se recomienda definir cuáles de las otras actividades de telemarketing (Tele cobranza – Inv. Para nuevos proyectos - Servicio postventa – Tele soporte) serían viables de aplicar en Cintandina aprovechando los recursos e infraestructura disponible.
- Se recomienda Incrementar el personal disponible para lograr un mayor cubrimiento en zonas atendidas.
- Por último se deja a consideración de las directivas de la compañía la posibilidad de iniciar con la gestión de telemarketing a nivel internacional, dado que la empresa ya posee algunos distribuidores codificados en mercados del exterior, la labor de telemarketing podría contribuir para que estos den a conocer el producto de una manera más rápida y precisa.

13. BIBLIOGRAFIA

MARTINEZ RIBES, Josep Maria. Fidelizando Clientes.

STANTON, ETZEL Y WALKER Fundamentos de Marketing 601 -602p.

ALBRECHT, KARL. La Revolución del Servicio: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1997. 235 p.

BARQUERO, JOSE DANIEL. Marketing de Clientes: Como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes. Mc Graw Hill, 2009. 233p.

Definición e historia de telmercadeo en México Del sitio Web: Perteneciente al Instituto Mexicano de Telemarketing, <http://www.imt.com.mx/recontact/19/conceptos.php>

Art, misión Pyme la venta en una llamada, www.misionpyme.com/cms/content/viw/83/60

Art, revista Dinero 250 del 31 de marzo de 2006

Art, la gerencia del servicio www.degerencia.com

KARL, ALBERCHT. La exelencia en el servicio. 3R editores, 27p.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de correlación cargos Vs Objetivos Estratégicos y Calidad

| | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | | | | OBJETIVOS DE CALIDAD | | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--|---|---|--|---|--------------|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| GERENTE DIVISION COMERCIAL | GEST HUMANA | INV DIS Y DLLO MERCADERO GEST PRODUCC COMERCIALIZ | INV DIS Y DLLO MERCADERO GEST PRODUCC COMERCIALIZ MAN Y ENT PT MERCADERO | MERCADERO COMERCIALIZ NUEVOS PROY GEST PRODUCC INV DIS Y DLLO | INV DIS Y DLLO MERCADERO MANJ CARTERA COMERCIALIZ MAN Y ENT PT | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ MAN Y ENT PT GEST PRODUCCI NUEVOS PROY MAN DE CARTER | GTION HUMANA | DIRECCIONAM COMERCIALIZ MERCADERO NUEVOS PROY INV DIS Y DLLO | | DIRECCIONAM MAN R FIN MERCADERO COMERCIALIZ NUEVOS PROY |
| SUBGERENTE DIVISION COMERCIAL | GEST HUMANA | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ GEST PRODUCC | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ MAN Y ENT PT GEST PRODUCC | MERCADERO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO GEST PRODUCC NUEVOS PROY | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ MAN Y ENT PT MANJ CARTERA | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ NUEVOS PROY GEST PRODUCCI | GTION HUMANA | NUEVOS PROY MERCADERO COMERCIALIZ DIRECCIONAM INV DIS Y DLLO | | DIRECCIONAM MAN R FIN MERCADERO NUEVOS PROY COMERCIALIZ |
| GERENTE DE NUEVOS PROYECTOS | GEST HUMANA | MERCADERO INV DIS Y DLLO COMERCIALIZ | INV DIS Y DLLO MERCADERO COMERCIALIZ | MERCADERO NUEVOS PROY COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO GEST COMPRAS | COMERCIALIZ MERCADERO INV DIS Y DLLO NUEVOS PROY | COMERCIALIZ MERCADERO NUEVOS PROY INV DIS Y DLLO | GTION HUMANA | MERCADERO NUEVOS PROY COMERCIALIZ DIRECCIONAM | | COMERCIALIZ MAN R FIN MERCADERO NUEVOS PROY DIRECCIONAM |
| ASISTENTE DE NUEVOS PROYECTOS | | MERCADERO | MERCADERO | MERCADERO NUEVOS PROY | | COMERCIALIZ MERCADERO | | COMERCIALIZ MERCADERO | | COMERCIALIZ MERCADERO |
| | | INV DIS Y DLLO | INV DIS Y DLLO | COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO | | NUEVOS PROY INV DIS Y DLLO | | NUEVOS PROY | | NUEVOS PROY |
| GERENTES REGIONALES | GEST HUMANA | MAN DE CARTER PROCESO RGNAL COMERCIALIZ | MAN DE CARTER PROCESO RGNAL COMERCIALIZ | MERCADERO PROCESO RGNAL COMERCIALIZ | | NUEVOS PROY PROCESO RGNAL COMERCIALIZ | GTION HUMANA | PROCESO RGNAL MERCADERO COMERCIALIZ | | PROCESO RGNAL MERCADERO COMERCIALIZ |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|---|-------------|--|--|--|--|--|
| | | MERCADEO | MERCADEO | NUEVOS PROY | | MERCADEO MAN DE CARTER | | NUEVOS PROY | | NUEVOS PROY |
| JEFE ADMINISTRATIV A - COMERCIAL | | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ NUEVOS PROY | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ MAN Y ENT PT | | COMERCIALIZ NUEVOS PROY | | COMERCIALIZ NUEVOS PROY |
| JEFE DE MERCADEO INDUSTRIA | | MERCADEO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO | | MERCADEO COMERCIALIZ | | MERCADEO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO | | MERCADEO COMERCIALIZ | | MERCADEO COMERCIALIZ |
| REPRESENTAN TES COMERCIALES - INDUSTRIA | | PROCESO RGNAL MERCADEO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO | | PROCESO RGNAL MERCADEO COMERCIALIZ NUEVOS PROY INV DIS Y DLLO | | PROCESO RGNAL MERCADEO MAN DE CARTER NUEVOS PROY COMERCIALIZ | | MERCADEO COMERCIALIZ NUEVOS PROY | | MERCADEO COMERCIALIZ NUEVOS PROY |
| EJECUTIVOS DE CUENTA | | PROCESO RGNAL MERCADEO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO | | PROCESO RGNAL MERCADEO COMERCIALIZ INV DIS Y DLLO NUEVOS PROY | | PROCESO RGNAL MERCADEO MAN DE CARTER NUEVOS PROY COMERCIALIZ | | MERCADEO COMERCIALIZ NUEVOS PROY | | NUEVOS PROY MERCADEO COMERCIALIZ |
| SECRETARIA DIVISION COMERCIAL | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | | MAN Y ENT PT COMERCIALIZ PROCESO R | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL |
| SECRETARIAS REGIONALES | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL MAN Y ENT PT | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL | | COMERCIALIZ PROCESO RGNAL |
| ENCARGADOS DEL PUNTO DE VENTA | | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | | COMERCIALIZ | | | | COMERCIALIZ |
| COORDINADOR | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------|-------------|--|---|--|--|--|-------------|
| DE TELEMERCADO | | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | | COMERCIALIZ | | | | COMERCIALIZ |
| TELEOPERADOR COMERCIAL | | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | COMERCIALIZ | | COMERCIALIZ | | | | COMERCIALIZ |
| DIVISION COMERCIAL - INDUSTRIA | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | OBJETIVOS DE CALIDAD | | | | |
| 1. Mejorar la motivación del personal 2. Incrementar en unidades la facturación del P.P y P.E, con relación al año anterior con rentabilidad 3. Incrementar la facturación del sector comercio con rentabilidad 4. Aumentar la contribución a los gastos de las otras líneas diferentes de PP y PE 5. Incrementar la facturación de las exportaciones | | | | | | 1. Satisfacción del cliente 2. Mejorar la competencia del Personal 3. Efectividad de los proyectos 4. Mejoramiento de los procesos productivos 5. Mantener un resultado económico | | | | |



Anexo 2. Guión de telemercadeo Cintandina.

LLAMADAS ENTRANTES

- Telemercadeo: Telemercadeo Buenos días, Habla Alexa G, Katherine S, Mauricio.
- Cliente: Buenos días, señorita le habla Eduardo de la empresa promocionales
- Telemercadeo: Don Eduardo como esta, dígame en que le puedo colaborar
- Cliente: Muy bien gracias, le estoy llamando para consultarle acerca de el costo de una cinta
- Telemercadeo: Don Eduardo ¿usted ya nos había comprado antes?
- Cliente: No nunca antes les había comprado
- Telemercadeo: Entonces ¿cómo conoció a Cintandina?
- Cliente: Conocí de ustedes por medio del directorio telefónico
- Telemercadeo: Que bien, Don Eduardo ¿en que tipo de cinta esta interesado?
- Cliente: Yo utilizo cinta transparente de 48mm
- Telemercadeo: Y aproximadamente ¿que cantidad utiliza usted de esa cinta en el mes?
- Cliente: Utilizo aproximadamente 50 rollos mensuales.
- Telemercadeo: Don Eduardo nosotros imprimimos cinta en polipropileno ref. industrial.....
- Cliente: que costo tendría esta cinta sobre y que cantidades mínimas me venderían
- Telemercadeo: Don Eduardo usted puede regalarme los datos a donde nos podamos comunicar con usted para enviarle una propuesta formal y por escrito, allí le especificaremos el costo de la cinta y la unidad de empaque que seria lo mínimo que le venderíamos y las condiciones de pago entre otros.
- Cliente: Claro mis datos son:
- Telemercadeo: Don Eduardo en el transcurso de la mañana / Tarde le estaremos enviando la cotización de la cinta y nos pondré nuevamente en contacto con usted para aclarar cualquier inquietud que se le presenten.
- Cliente: OK muchas gracias entonces estaré esperando la cotización
- Telemercadeo: Don Eduardo muchas gracias por su llamada, recuerde que hablo con Catherine, Alexa.... le enviare la información en el transcurso de la mañana / tarde.
- Cliente: Hasta luego.
- Telemercadeo: Hasta luego don Eduardo que este muy bien.

LLAMADAS SALIENTES

- Telemercadeo: Buenos días es tan amable me comunica con la persona encargada de compras. Por favor.
- Cliente...
- Telemercadeo: Le llamo de Cintandina S.A.
- Cliente...
- Telemercadeo: Don Camilo habla con Alexa G, Catherine S, de Cintandina S.A. ¿como esta?
- Cliente....
- Telemercadeo: usted ¿ya ha escuchado hablar de Cintandina?
- Cliente....
- Telemercadeo: permítame contarle: Cintandina es una empresa netamente colombiana que produce y comercializa cintas y productos autoadhesivos de excelente calidad. El motivo de mi llamada es por que en este momento la Compañía. Se encuentra realizando una investigación de consumo y queremos consultarles ustedes a que actividad se dedican y si dentro de sus procesos ¿utilizan algún tipo de cinta o productos autoadhesivos?
- Cliente....
- Telemercadeo: ¿Que tipo de producto esta utilizando en este momento?
- Cliente....
- Telemercadeo: ¿Que medida y que marca utiliza?
- Cliente....
- Telemercadeo: ¿Qué cantidades esta utilizando de este producto mensualmente? ¿donde esta comprando usted ese producto?
- Cliente....
- Telemercadeo: Don Camilo esta usted interesado en que le ampliemos la información acerca de nuestros productos y los precios de los mismos.
- Cliente....
- Telemercadeo: Me confirma por favor su dirección de correo electrónico, y su No de fax para el envío.
- Cliente....
- Telemercadeo: El día de mañana le estaremos enviando una propuesta comercial y luego nos pondremos en contacto con usted para aclarar cualquier inquietud que se le presente.
- Cliente....
- Telemercadeo: Don Camilo muchas gracias por su atención. Que este muy bien

ANEXO: 3 Formato de Llamadas de Investigación

| COM-IA-02-F01 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---|----------|--------|----|----------|---------|--------------|--------|----------|--------|--------------------|------------|----|-----|-----|-----|-----|---------|----|--------|
| FORMATO INVESTIGACIÓN DE CLIENTES PROSPECTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campaña | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO | | Identificar clientes potenciales en los segmentos seleccionados para promover ventas al representante comercial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha In: | Fecha | Hora de ejec: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Teleoperador: | | No clientes Programados: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convenciones | | Reprogra | Tras | Nuevo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | Segmento | Cliente | Telefono | compra | | Contacto | Datos | Referencia / | Medida | Cantidad | Perioc | Precio | PROVEHEDOR | | | | | | cotizar | | Respon |
| | | | | Si | No | | Errados | descripción | | | idad | | Tes | 3M | Col | Cel | Otr | Cin | Si | No | sable |
| | | | | | | | | | | | | Informe Precios | | | | | | | 1 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resumen | | No Prospectos | | 0 | 0 | | 0 | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | |

ANEXO: 4 Formato de llamadas para mantenimiento de clientes activos.

| <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div> FORMATO VERIFICACION DE STOCK Div. Comercial / Telemercadeo </div> <div>COM-IA-02-F2</div> </div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|--|---------|----------|-----------|----------|--------|----|----|----|----|----|----|-----|----|--|-----------|-------------|
| OBJETIVO: | | Reprogramar llamadas de clientes activos de las zonas de | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OPERADORA : | | Alexa Lorena García | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No. | FECHA | ZONA | CLIENTE | CONTACTO | TELE FONO | REP LLAM | PEDIDO | | | | | | | | | | CANT IDAD | OBSERVACION |
| | | | | | | | PP | PE | CB | SM | MG | NT | DU | DIS | ST | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 5. Formato de registro de información de precios de la competencia

|  | | | | | | | | | | | | | | | COM-IA-02-F3 | | | | | | | | | |
|---|----------|--|----------|----------------------|-------|-------------------------|-----|-----|----|-----|--------|-------|-------|------------|--------------|-----|-----|-----|--------|--|--|--|--|--|
| INFORMACION DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campaña | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO | | Identificar los precios que esta manejando la competencia en el mercado general. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha In: | | Fecha term: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Teleoperador: | | | | Coop. Multiactiva de | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Convencione | | Reprogra | | Tras a otra | | Nuevo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No | Segmento | Cliente | Telefono | Contacto | Email | Referencia / descrpcion | | | | | Medida | Canti | Perio | PROVEHEDOR | | | | | Precio | | | | | |
| | | | | | | Emp | Enm | Dup | Pe | Otr | | dad | idad | Tes | 3M | Col | Cel | Otr | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |